

0 - 794684

На правах рукописи



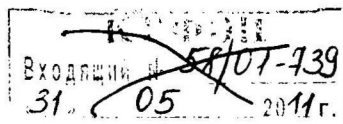
ДУРНОВ Василий Александрович

РАЗВИТИЕ СИСТЕМЫ БЮДЖЕТИРОВАНИЯ
В ГАЗОРАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ
ОРГАНИЗАЦИЯХ

Специальность: 08.00.10 - "Финансы, денежное обращение и кредит"

Автореферат
диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук

Саратов - 2011



Работа выполнена на кафедре финансов Саратовского государственного социально-экономического университета.

Научный руководитель - д-р экон. наук, профессор
Хачатрян Артур Гайкович

Официальные оппоненты - д-р экон. наук, профессор
Черкасов Василий Евдокимович
- канд. экон. наук, доцент
Коновалова Тамара Васильевна

Ведущая организация - Волгоградский государственный университет.

Защита состоится 24 июня 2011 года в 13⁰⁰ час. на заседании диссертационного совета Д 212.241.03 при Саратовском государственном социально-экономическом университете по адресу:

410003, Саратов, Радищева, 89, Саратовский государственный социально-экономический университет, ауд. 843.

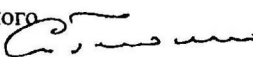
С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке университета.

Автореферат разослан 24 мая 2011 года.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГУ



0000714678

Ученый секретарь диссертационного совета, д-р экон. наук, профессор  С.М. Богомолов

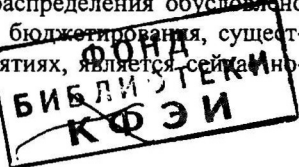
ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

Актуальность темы исследования. В настоящее время система газоснабжения России - это один из основных элементов национальной экономики. От её эффективности непосредственно зависит финансовое благополучие всей страны, она обеспечивает значительную часть доходов бюджета. После двух лет кризиса для газораспределительной отрасли в России в 2010 году произошло существенное увеличение внутреннего потребления газа до 501,4 млрд. куб.м. Потребление существенно выше докризисного 2007 года. Рост потребления газа связан с восстановлением Российской экономики, на фоне низких зимних температур, что увеличило спрос на этот продукт со стороны потребителей. Природный газ составляет 50% в структуре баланса первичных энергоносителей в стране.

Одним из основных вопросов развития газораспределительных организаций является вопрос эффективности бюджетирования в общей системе финансового планирования. К настоящему времени сложилась исключительная неоднородность и неравномерность процессов бюджетирования в организациях газораспределения. Сформировалось противоречие между целями газораспределительных организаций как субъектов финансово-хозяйственной деятельности и действующей системой финансовых отношений в структуре газораспределительных организаций. В связи с этим вопросы развития бюджетирования в системе финансового планирования являются исключительно важными, поскольку результативный бюджет газораспределительных организаций предопределяет динамичное развитие всей газовой отрасли, на которой базируется реализация энергетической программы России, разработанной до 2020 года.

Системе бюджетирования газораспределительных организаций приходится функционировать с учётом специфических условий. Газораспределительные организации имеют статус естественных монополий в сфере транспортировки природного газа по трубопроводам низкого и среднего давления в своей области. Тарифы на услуги по транспортировке газа регулируются государством - как следствие, сокращение затрат может быть невыгодно газораспределительным организациям, поскольку при снижении затрат газораспределительная организация рискует не дополучить часть доходов в следующем году, поскольку Федеральная служба по тарифам может снизить тарифы на услуги газораспределительной организации. Выручка и затраты у газораспределительных организаций формируются по разным принципам - доходы от продаж во многом зависят от регулируемых тарифов на транспортировку газа, а затраты определяются рыночным механизмом - это несет в себе потенциальную угрозу результатам деятельности газораспределительной организации.

Развитие бюджетирования в организациях газораспределения обусловлено влиянием различных факторов. Во-первых, система бюджетирования, существующая на многих газораспределительных предприятиях, является сейчас



минальной. Она нацелена исключительно на защиту тарифов перед Федеральной службой по тарифам. Во-вторых, действующая система бюджетирования газораспределительных организаций не позволяет формировать полную и достоверную картину о деятельности предприятия, что не позволяет адекватно реагировать на изменения внутренней и внешней среды, принимать эффективные управленческие решения. В-третьих, государственное регулирование цен на транспортировку газа сильно ограничивает предприятие, вынуждая его искать дополнительные источники дохода, экономить на расходах, а также заставляет оптимизировать финансово-экономическую деятельность.

Таким образом, очевидна необходимость детальной разработки теоретических и практических основ развития бюджетирования в организациях газораспределения.

Степень разработанности проблемы. Тема диссертационного исследования является малоразработанной в научном плане, хотя связанные с ней проблемы довольно активно обсуждались и продолжают обсуждаться в специальной литературе.

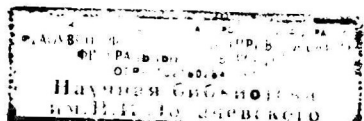
Над теоретическими и методологическими проблемами бюджетирования работают такие российские ученые экономисты как: И.А. Бланк, В.В. Бочаров, М.И. Бухалков, С.А. Варакута, М.А. Вахрушин, О.Н. Волкова, Ю.Н. Егоров, А. Карпов, О.С. Красова, В.В. Ковалев, С.Н. Колесников, И.Б. Немировский, С.А. Николаева, О.А. Романова, И.А. Старожукова, В.Е. Хруцкого, В.В. Царев. Среди представителей зарубежной экономической школы занимающихся, в разное время исследованиями финансового планирования и бюджетирования можно выделить: А. Дэйлс, Б. Нидлз, Дж. Сигел, Х.Й. Фольмут, Дж. Фостер, Р. Фрейзер, Дж. Хоуп, Д. Хан, Ч.Т. Хорнгрен.

Различные аспекты организации финансов газораспределительных организаций и управления ими рассматривались в трудах: А.В. Давыдова, К.А. Казанцева, И.Г. Нигматулина, Л.В. Мищенко.

В то же время, слабо разработанной остается проблема повышения эффективности использования финансовых и материальных ресурсов газораспределительной организации. Поскольку газораспределительные организации являются монополистами по транспортировке газа в своих регионах, конкуренция не может являться фактором повышения эффективности газораспределительной организации. В этих условиях использование бюджетирования, как инструмента контроля над затратами, заложенными в тариф, и как инструмента повышения эффективности газораспределительной организации, существенно возрастает.

Нуждаются в дополнительной разработке также технические аспекты бюджетирования в газораспределительных организациях. В числе таких нерешенных проблем: формирования бюджетной модели, бюджетов, финансовой структуры, регламента бюджетирования газораспределительного предприятия с учетом особенностей финансово-хозяйственной деятельности.

Актуальность темы исследования и недостаточная разработанность проблемы определили цель, задачи и структуру диссертационной работы.



Цель и задачи диссертационного исследования. Главной целью проводимого исследования стала разработка методических основ и практических рекомендаций по развитию бюджетирования в организациях газораспределения.

В соответствии с целью исследования перед ним были поставлены следующие задачи:

- исследовать концептуальные, теоретико-методологические и практические основы финансового планирования;
- выявить роль и место финансового планирования и бюджетирования в системе управления финансами;
- уточнить субъектно-объектный состав и содержание процесса бюджетирования в организациях газораспределения;
- рассмотреть особенности бюджетирования в организациях газораспределения;
- разработать бюджетную модель и предложить поэлементные методы ее анализа и прогнозирования при подготовке стратегических и тактических решений по финансовому планированию в условиях меняющейся конъюнктуры рынка;
- проанализировать основные элементы системы бюджетирования через разработку финансовой структуры, бюджетной модели, регламента бюджетирования и системы материального стимулирования, с учетом особенностей бюджетного процесса в газораспределительных организациях.

Предметом исследования в диссертационной работе стала совокупность финансовых отношений, возникающих в процессе бюджетирования в газораспределительных организациях.

Объектом исследования была избрана финансовая деятельность организаций газораспределения в России.

Методологической основой исследования послужила система формирования и исполнения бюджетов газораспределительных предприятий, а также деятельность органов государственного управления и ОАО "Газпром газораспределение" в области регулирования тарифов и бюджетирования газораспределительных организаций.

Теоретическую базу диссертационного исследования составили труды ведущих экономистов в области финансового менеджмента, финансового планирования и бюджетирования, законодательство России в области тарифообразования в газораспределительных организациях.

Информационной базой работы послужили нормативно-правовые акты, данные Федеральной службы государственной статистики, данные годовой отчетности газораспределительных организаций и ОАО "Газпром газораспределение", опубликованные в периодических изданиях и сети интернет.

Научная новизна исследования заключается в разработке и обосновании теоретических, методологических положений и практических рекомендаций по развитию бюджетирования в газораспределительных организациях, а именно:

- состав принципов финансового планирования дополнен принципом многовариантности, в соответствии с которым предприятие, наряду с основным бюд-

жетом, должно разрабатывать альтернативные варианты бюджета с условиями, минимизирующими воздействия фактора рыночной конъюнктуры;

- в составе функций бюджетирования выделена функция оптимального распределения ресурсов, которая проявляется через направление финансовых, трудовых и материальных ресурсов на достижение краткосрочных целей, а через систему краткосрочных целей - на реализацию долгосрочных целей финансово-го планирования;

- уточнено понятие "бюджетирования" как процесса согласованного управления финансово-хозяйственной деятельностью организации на основе комплексной системы бюджетов, трансформирующих экономические цели предприятия в конкретные финансовые показатели;

- выявлены и сформулированы особенности функционирования газораспределительных предприятий (монопольное положение на рынке транспортировке газа, государственное регулирование тарифов и др.), оказывающие существенное влияние на специфику системы бюджетирования этих предприятий (мотивы, элементы и цели бюджетирования);

- раскрыта специфика реализации бюджетирования в деятельности организаций газораспределения, выражающаяся в разделении целей на две составляющие: монопольное функционирование организации по основной финансово-хозяйственной деятельности и достижение конкурентных преимуществ организации по прочей деятельности;

- разработана концептуальная модель процесса бюджетирования в организациях газораспределения, позволяющая систематизировать исследования процесса бюджетирования в организациях газораспределения, а также даны практические рекомендации по применению разработанной модели в целях усиления доходной составляющей деятельности с одновременной минимизацией финансовых рисков;

- комплексно сформулированы направления создания современной системы бюджетирования в организациях газораспределения и определены этапы этого процесса: анализ существующей системы бюджетов; формирование плана по внедрению; разработка организационной структуры и на её основе финансовой структуры; разработка регламента бюджетирования; разработка системы мотивации; разработка бюджетной модели; разработка бюджетов; автоматизация процесса бюджетирования.

Теоретическая и практическая значимость работы. Теоретическая значимость результатов заключается в обобщении и развитии теории процесса бюджетирования газораспределительных предприятий. Практическая значимость результатов исследования, заключается в том, что предложенные методические и практические рекомендации используются для внедрения и совершенствования бюджетирования на газораспределительных предприятиях.

Апробация работы. Результаты исследования докладывались на международных и всероссийских научных и научно-практических конференциях.

По теме диссертации опубликовано 7 научных работ объемом 5,4 п.л., из них 3 статьи - в изданиях, рекомендованных ВАК.

Предлагаемые автором разработки и рекомендации, касающиеся внедрения бюджетирования на предприятиях газораспределительной отрасли, используются в деятельности ОАО "Саратовоблгаз" и ОАО "Саратовгаз". Выполненные научные разработки также используются в учебном процессе кафедрой финансов при преподавании учебных курсов "Финансы организаций" и "Финансовый менеджмент". Практическое использование результатов исследования подтверждено справками о внедрении.

Структура и объем работы. Работа имеет следующую структуру, определенную логикой анализа взаимосвязанных аспектов изучаемого предмета и совокупностью решаемых задач:

Введение

Глава 1. Теоретические основы бюджетирования в системе финансового планирования на предприятии

1.1. Экономическое содержание финансового планирования и его роль в системе управления финансами

1.2. Методологические подходы к процессу финансового планирования на предприятии

1.3. Бюджетирование как инструмент финансового планирования

Глава 2. Анализ действующей системы бюджетирования в газораспределительных организациях

2.1. Особенности и методологическое обеспечение бюджетирования в газораспределительных организациях

2.2. Организация бюджетирования в газораспределительных организациях

2.3. Построение основных видов бюджетов и их взаимодействие

Глава 3. Совершенствование бюджетирования и повышение эффективности финансового планирования на газораспределительных предприятиях

3.1. Модернизация процесса бюджетирования в газораспределительных организациях

3.2. Направления развития системы бюджетирования в газораспределительных организациях

3.3. Эффективность системы бюджетирования как элемента финансового планирования в газораспределительных организациях

Заключение

Библиографический список литературы

Приложения

Список использованной литературы содержит 153 источника. В работе 5 таблиц и 30 рисунков. Объем диссертации составляет 156 страниц.

ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ

В рамках первой главы диссертации определены теоретические и методологические основы бюджетирования на предприятиях и рассмотрена специфика его использования в качестве финансового инструмента в организациях газораспределения.

Исходной посылкой проводимого исследования стало понимание того, что финансовое планирование - это инструмент управления, который на основе ана-

лиза, планирования, распределения доходов и расходов, способствует достижению поставленных финансово-хозяйственных целей.

Автором были сформулированы задачи, которые решаются с помощью финансового планирования:

- обеспечение необходимыми ресурсами финансово-хозяйственной деятельности предприятия;
- рациональное использование ресурсов предприятия;
- определение путей наиболее эффективного вложения свободного капитала;
- поиск резервов для экономии расходов и, за счет этого, увеличения прибыли;
- установление рациональных финансовых отношений с государством, банками, поставщиками, подрядчиками, работниками, покупателями и т.д.;
- контроль за финансово-хозяйственным состоянием предприятия;
- контроль интересов различных заинтересованных лиц: инвесторов, собственников, государства, банков и т.д.

Для понятий финансовое планирование и финансовый план применимы те же характеристики, что и для понятий план и планирование с той разницей, что они рассматриваются в системе финансов предприятия. Финансовое планирование переводит финансовые цели в конкретные финансовые показатели, даёт возможность определить насколько они реальны в том или ином случае, а также позволяет контролировать достижение этих показателей.

Финансовое планирование служит началом всякой целенаправленной экономической деятельности в процессе производства и потребления материальных благ, в ходе ведения деятельности государства, домашнего хозяйства или бизнеса. В современных условиях предприятие не сможет выжить без тщательного финансового планирования, которое может быть эффективным только в хорошо организованной системе управления финансами.

Принципы планирования необходимо дополнить принципом многовариантности. Его необходимость обусловлена тем, что предприятие ведет свою хозяйственную деятельность в условиях неопределенности, которая характерна для рыночной экономики. В такой ситуации любое предприятие должно быть готово, к различного рода чрезвычайным ситуациям. Данный принцип готовит предприятие к негативным ситуациям путем подготовки нескольких вариантов бюджета - в случае необходимости предприятие может перейти на выполнение другого варианта бюджета.

Для создания механизма, позволяющего достичь наивысших показателей эффективности работы, предприятию необходимо спланировать бизнес процессы компании, и использовать максимально эффективные технологии. Таким механизмом, по мнению автора, является система бюджетирования на предприятии, которая проявляется в процессе согласованного управления финансово-хозяйственной деятельностью предприятия.

С учетом всего вышеизложенного, бюджетирование - это процесс согласованного управления финансово-хозяйственной деятельностью, основанный на формировании комплексной системы бюджетов, трансформирующий экономические цели предприятия в конкретные финансовые показатели.

Функции бюджетирования (бюджеты служат инструментом текущего планирования; бюджеты служат средством контроля и оценки результативности деятельности; бюджеты дают критерии оценки работы менеджеров; бюджеты служат средством мотивации; бюджеты формируют коммуникационную среду; система бюджетирования способствует поддержанию и усилению координации между подразделениями; бюджетирование является средством обучения менеджеров) необходимо дополнить. Бюджеты также выполняют функцию оптимального распределения ресурсов предприятия, которая, проявляется через направление финансовых, трудовых и материальных ресурсов на достижение краткосрочных целей, а через систему краткосрочных целей реализацию долгосрочных целей финансового планирования.

В диссертации рассмотрен процесс реализации бюджетного процесса на газораспределительных предприятиях, который представляет собой замкнутый цикл, имеющий отличия от классического представления.

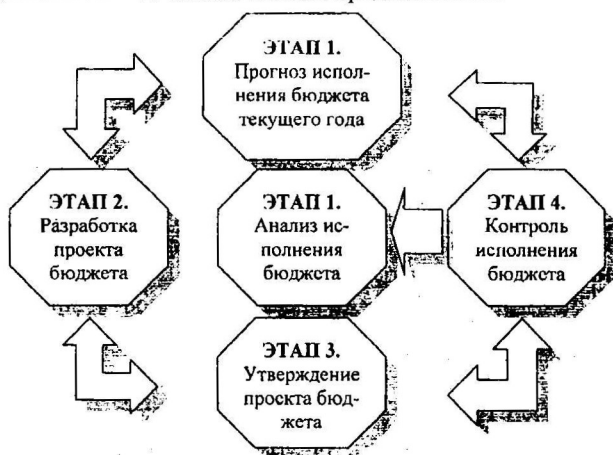


Рис.1. Процесс реализации бюджетирования в организации

Особенностью бюджетного процесса газораспределительных предприятий является то, что в качестве основания для следующего бюджетного периода выступает не анализ исполнения текущего периода, а прогноз его исполнения, так как на момент составления бюджета фактических данных за весь бюджетный период нет.

Во второй главе диссертации установлено, что традиционно выделяют два методических подхода к постановке бюджетирования на предприятиях. Первый - на основе финансовой структуры, то есть бюджетирование на основе центров финансовой ответственности. Второй - на основе выделения бизнес процессов. По мнению автора, что для газораспределительных организаций предпочтительнее бюджетирование на основе центров финансовой ответственности.

Системы бюджетирования в различных отраслях промышленности обязательно должны создаваться как с учетом отраслевой специфики, так и с учетом специфики деятельности конкретного предприятия.

Существуют отличительные особенности деятельности газораспределительных предприятий, которые оказывают существенное влияние на систему бюджетирования.

Во-первых, отсутствие бюджета производства по основной деятельности. То есть в процессе производства услуги по транспортировке не происходит трансформации ресурсов в продукцию, вместо этого предприятие несет эксплуатационные расходы на содержание газораспределительной системы.

Во-вторых, практически полное отсутствие конкуренции на рынке газораспределения. Предприятию нет необходимости бороться за потребителя, что также находит свое отражение на системе бюджетирования используемой на предприятии.

В-третьих, газораспределительная организация несет ответственность за безопасную эксплуатацию газораспределительных сетей, что является одной из основных целей.

В-четвертых, газораспределительное предприятие функционирует в условиях рынка, следовательно затраты формируются рынком, а доходы исходя из объемов транспортировки газа и соглашения с Федеральной службой по тарифам в виде тарифа за транспортировку газа. Предприятие практически не имеет возможности влиять, на обе величины, что увеличивает экономические риски.

В-пятых, у газораспределительного предприятия многие затраты по основной деятельности являются постоянными. Управленческие расходы и расходы на эксплуатацию газораспределительных сетей практически не зависят от объемов транспортировки газа.

В-шестых, кроме основной деятельности предприятие ведет прочую деятельность в виде строительно-монтажных, проектных и других видов работ на рынке, где существует острая конкуренция. На развитие прочей деятельности газораспределительные организации толкает желание уменьшить зависимость от основной деятельности и удовлетворить потребности предприятия, так как зачастую расходов, заложенных в тариф, не достаточно для функционирования предприятия.

В-седьмых, собственники предприятия заинтересованы в получении прибыли.

Газораспределительная организация, с одной стороны, на рынке услуг по транспортировке газа является монополистом, с другой стороны, на рынке строительно-монтажных, проектных и других видах, работает в условиях острой конкуренции. Можно констатировать, что системе бюджетирования газораспределительного предприятия приходится находить компромисс между двумя различными её сторонами: монопольное положение предприятия на рынке и острая конкуренция по прочим видам деятельности газораспределительной организации. Все это находит отражение в системе целей (рисунок 2), которые преследует система бюджетирования газораспределительной организации.

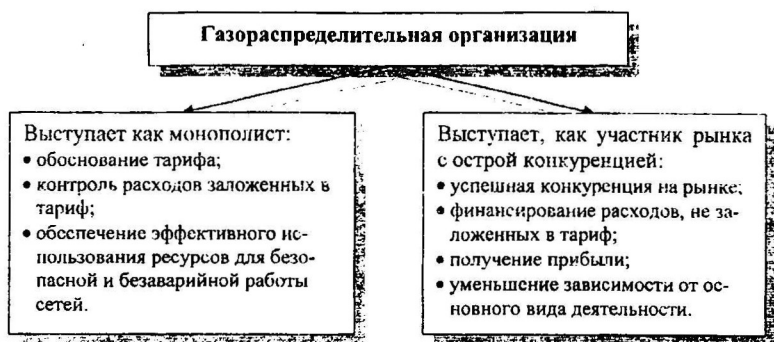


Рис.2. Система целей деятельности газораспределительной организации

Газораспределительная организация не заинтересована в снижении издержек, так как альтернативы газовому топливу практически не существует, следовательно, уход потребителей маловероятен, поэтому газораспределительная организация старается обосновать максимально возможное повышение тарифа. Государство в лице Федеральной службы по тарифам регулирует тариф, ограничивая его рост. Это толкает газораспределительную организацию на поиски источников для финансирования потребностей, не заложенных в тарифе. Таким источником являются строительно-монтажные, проектные и другие виды работ: Газораспределительная организация выходит на рынки, где существует острая конкуренция.

В диссертационной работе проведено исследование и выделены недостатки систем бюджетирования применяемых на газораспределительных предприятиях. Основными недостатками организационной структуры газораспределительных предприятий являются: замкнутость на руководителей высшего уровня; недостаточная информационная поддержка деятельности предприятия; размытые или недостаточно проработанные обязанности различных подразделений и специалистов; недостаточное внимание уделяется развитию прочей деятельности; отсутствие отдела аудита. Кроме того, не эффективно организована работа финансово-экономической службы, так как возникают постоянные разногласия между планово-экономическим, финансовым отделом и бухгалтерией, которые подчиняются различным структурным руководителям и действуют обособленно без оглядки друг на друга.

В ходе анализа выявлено, что на газораспределительных предприятиях существует формальное закрепление ответственности за статьи бюджета доходов и расходов, но практически отсутствует мотивация, связанная с бюджетными показателями. При изучении регламентной базы также было установлено отсутствие регламента бюджетирования, который заменяет приказ о формировании тарифа и бюджета на текущий период. Отсутствие регламента приводит к постоянным срывам сроков, отсутствию ответственности за несвоевременное и не качественное предоставление информации, а также к не пониманию роли каждой службы в общей картине планирования.

Процесс бюджетирования на предприятиях статичен. После утверждения бюджетные формы не подвергаются корректировке даже в случае серьезных отклонений от плана. Кроме того, фактические данные консолидируются один раз в квартал - они собираются уже в середине следующего квартала. В таких условиях не может идти речь об оперативном управлении предприятием, можно говорить только об устранении уже сложившихся проблем в следующем квартале.

Кроме того на газораспределительных предприятиях слабо развита автоматизация процесса бюджетирования: нет взаимосвязи между программными продуктами, практически отсутствует разделение прав доступа, отсутствует контроль целостности данных, отсутствует контроль изменения данных, существует проблема перевода данных в различные единицы, слабые возможности реализации бюджетной модели. Кроме того данные приходится вводить вручную по несколько раз в различных плоскостях, для того что бы сформировать необходимые отчеты.

В представленной работе проанализированы основные бюджеты, составляемые на газораспределительных предприятиях. Во-первых, это бюджет доходов и расходов по основной деятельности. Для газораспределительного предприятия он представляется крайне важным, так как именно он является обоснованием к расчету тарифа. Во-вторых, составляется бюджет доходов и расходов по прочей деятельности. Этот бюджет также представляется важным, так как развитие прочей деятельности позволяет уменьшить зависимость от транспортировки природного газа. Вместе они представляют собой бюджет доходов и расходов газораспределительной организации. Бюджеты формируются по службам в соответствии с закрепленными за ними статьями доходов и расходов. Составляется также бюджет движения денежных средств.

Проведенное исследование выявило следующие проблемы:

1. При формировании бюджета по основной деятельности слабо учитывается влияние прочей деятельности. Расчет бюджета основной деятельности происходит в рамках тарифной компании. Уже на этапе формирования тарифа необходимо просчитывать прочую деятельность, так как она влияет на распределение управленческих расходов. На практике этого не происходит, и это влияние рассчитывается на основе экспертных оценок.

2. При формировании бюджетов не используется система нормирования. Некоторые нормативы значительное время не пересматривались, а многие требуют разработки - все это значительно усложняет процесс составления планов и контроля их выполнения.

3. Не существует взаимосвязи при планировании бюджетов. Они планируются отдельно друг от друга, без учета целей предприятия. Планирование в большинстве случаев осуществляется на основе фактических данных и планов прошлых периодов. В связи с этим ошибки, допущенные при планировании в прошлом периоде или допущенные бухгалтерией при учете расходов, переходят в последующие периоды.

4. Формирование бюджета происходит с поквартальной разбивкой, что явно не достаточно для оперативного управления предприятием. При планировании не учитываются периоды начисления и выплат, что приводит к значительным

отклонениям. Отсутствуют унифицированные формы планирования и отчетности, что создает дополнительные проблемы при консолидации информации.

Вышеперечисленное позволило сделать вывод, что существующая в газораспределительных организациях система бюджетирования не выполняет возложенных на неё функций и не отвечает своим целям.

В третьей главе диссертации "Совершенствование бюджетирования и повышение эффективности финансового планирования в газораспределительных организациях" разрабатывается методика внедрения бюджетирования в газораспределительных организациях.

Установлены требования, предъявляемые руководством к системе бюджетирования на газораспределительном предприятии: возможность оперативно формировать тариф и бюджет в соответствии с требованиями вышестоящих организаций; возможность формировать бюджет в соответствии со стратегическими целями предприятия; возможность оперативной корректировки тарифа и бюджета; обеспечение возможности оперативного принятия управленческих решений; обеспечение оперативного контроля над финансово-хозяйственной деятельностью предприятия; обеспечение финансовой устойчивости.

На основе результатов проведенного анализа и с учетом недостатков и проблем, рассмотренных во второй главе диссертационного исследования, предложена методика внедрения бюджетирования на газораспределительных предприятиях. Она включает следующие этапы: анализ существующей бюджетной системы; формирование плана по внедрению; разработка организационной структуры и на её основе финансовой; разработка бюджетной модели; разработка регламента бюджетирования; разработка системы мотивации; разработка бюджетной модели; разработка бюджетов; автоматизация процесса.

Анализ существующей системы бюджетирования проведен во второй главе диссертационного исследования.

Исходя из этого, необходимо сформировать план по совершенствованию системы бюджетирования, где будут установлены сроки, цели, а также выделены необходимые ресурсы. Проект по совершенствованию бюджетирования необходимо разделить на 2 стадии: постановка задачи и реализация поставленной задачи.

Далее необходимо устранить недостатки организационной структуры и построить на её основе финансовую структуру. Организационная структура газораспределительного предприятия, с учетом устранённых недостатков, рассмотренных во второй главе диссертационного исследования, представлена в работе. Автором предложено реорганизовать финансово-экономическую службу, путём объединения должностей главного бухгалтера и финансового директора, что позволит ввести в службу бухгалтерию. На рисунке 3 представлена, предложенная финансовая структура газораспределительного предприятия.

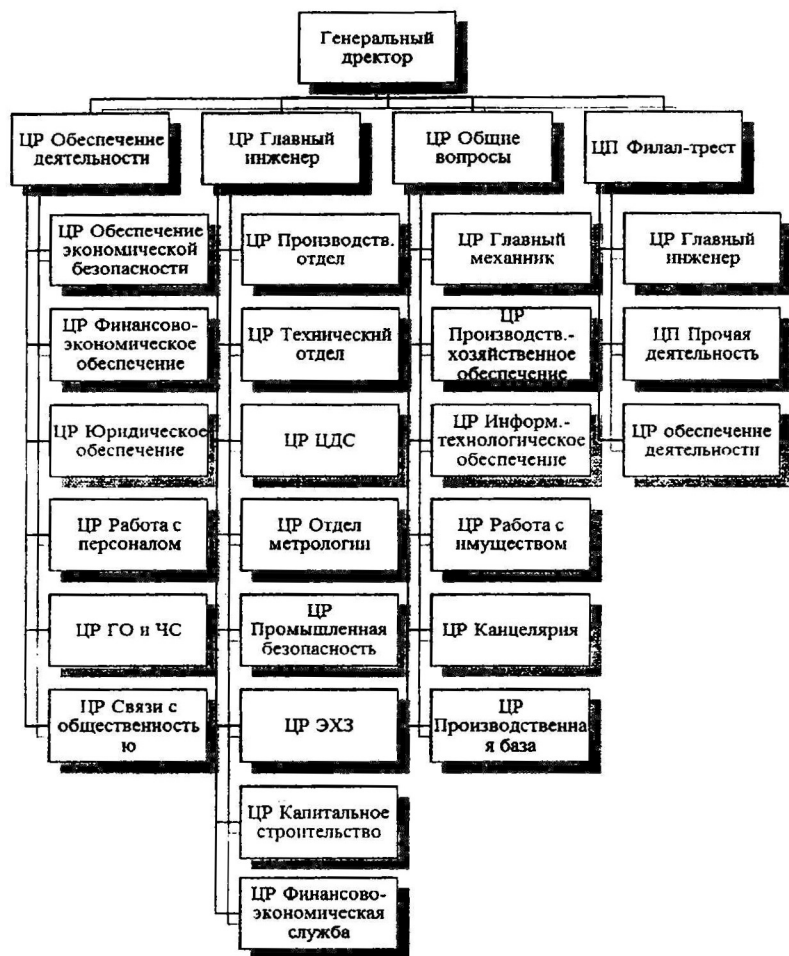


Рис.3. Финансовая структура газораспределительного предприятия

В качестве центров расходов выделены подразделения, отвечающие за потребление ресурсов. Каждый центр расходов представляет собой сложный центр финансовой ответственности, представленный на рисунке 4.

Необходимость такого представления центров затрат обусловлена различным отношением к разным видам деятельности со стороны руководства предприятием. Управленческие расходы и производственные расходы основной деятельности подлежат строгому контролю, перерасход по ним не допускается.

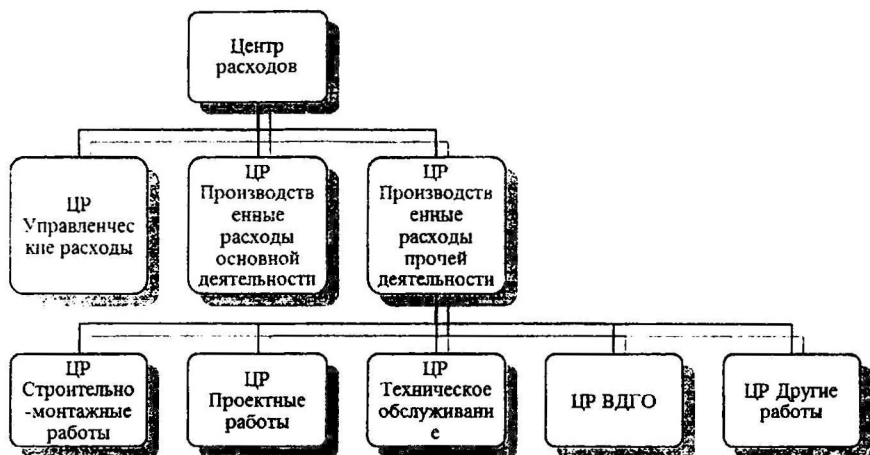


Рис.4. Центр затрат газораспределительного предприятия

Прочая деятельность требует постоянного бурного развития, следовательно, возможны перерасходы, обусловленные превышением фактических объемов работ над плановыми. На рисунке представлен наиболее полный перечень возможных делений внутри центра затрат - как правило, их меньше. Например, центр расходов по связям с общественностью отвечает только за управленческие расходы и т.д. В качестве центров прибыли выделены филиалы. Они на своем уровне отвечают за управленческие затраты, и здесь к ним предъявляются такие же требования как к центрам расходов. Кроме того они отвечают за доходы от прочей деятельности по видам работ и за производственные расходы по прочей деятельности.

Предложенная финансовая структура учитывает систему целей бюджетирования газораспределительной организации и позволяет, с одной стороны контролировать основную деятельность и управленческие расходы, с другой стороны, мотивировать на развитие прочей деятельности.

Для эффективного бюджетирования необходимо разработать Положение о бюджетировании. Регламент бюджетирования определяет основы стандарта планирования финансово-хозяйственной деятельности предприятия. В диссертационной работе предложены положения в сфере организации процесса бюджетирования в газораспределительных организациях. Положение о бюджетировании состоит из следующих разделов: общие положения; основные положения; права и обязанности участников бюджетного процесса; процедура согласования; корректировка утвержденных бюджетов; контроль и анализ исполнения бюджетов; заключительные положения; приложения.

Для того чтобы бюджетирование было действительно эффективным, необходимо разработать систему материального стимулирования, отражающую систему целей бюджетирования. Данная система направлена на недопущение перерасхода по основной деятельности и управленческим расходам, а также на развитие прочей деятельности. Система мотивации включает несколько уровней

ответственности: уровень руководства предприятием, уровень руководства подразделением, уровень руководства филиалом и уровень специалиста.

В целях реализации в организациях газораспределения современной системы бюджетирования в диссертации была разработана бюджетная модель предприятия, предусматривающая выделение блока бюджетов относящихся к газораспределительной организации (Рис.5).

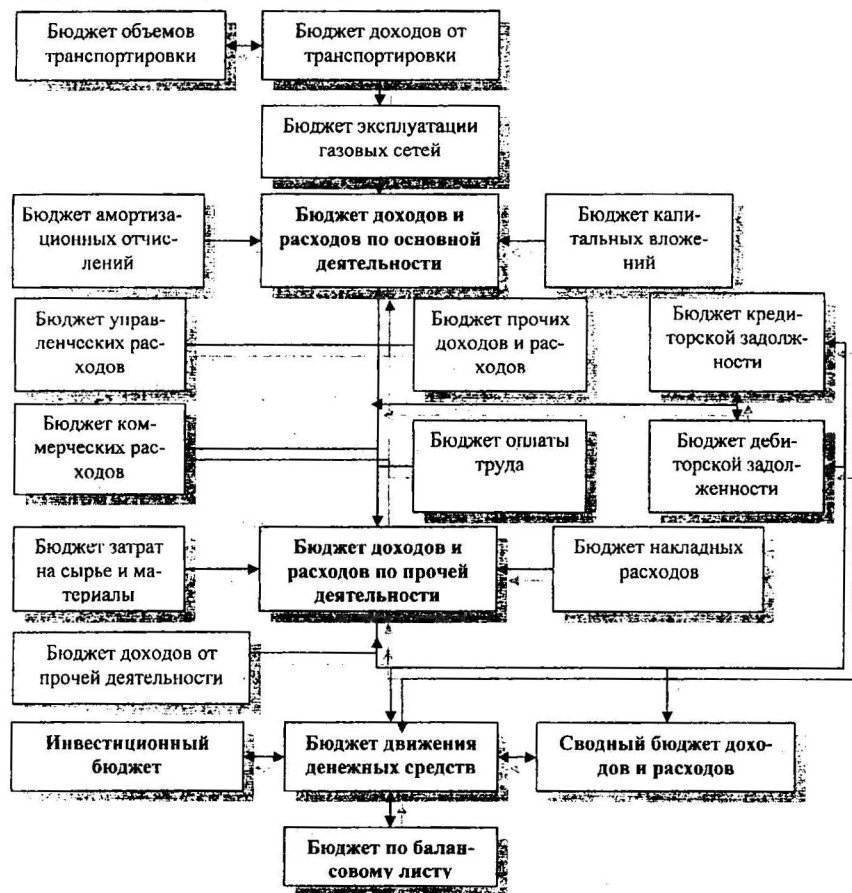


Рис.5. Бюджетная модель газораспределительной организации

Основными бюджетами газораспределительной организации являются бюджеты доходов и расходов по прочей и основной деятельности, а также сводный бюджет доходов и расходов. К финансовым бюджетам относится бюджет движения денежных средств и бюджет по балансовому листу. К функциональным бюджетам относятся: бюджет объемов транспортировки природного газа; бюджет доходов от транспортировки природного газа; бюджет доходов от прочей деятельности; бюджет эксплуатации газовых сетей; бюджет оплаты труда;

бюджет управленческих расходов; бюджет коммерческих расходов; бюджет амортизационных отчислений; бюджет затрат на сырье и материалы; бюджет капитальных вложений; бюджет дебиторской задолженности; бюджет кредиторской задолженности; бюджет накладных расходов; бюджет прочих доходов и расходов; инвестиционный бюджет. Кроме того, составляются операционные бюджеты для каждого центра финансовой ответственности. Рекомендации по оставлению бюджетов представлены в диссертационной работе.

В данной бюджетной модели учтено разделение целей предприятия на две составляющие: функционирование предприятия как монополиста по основной деятельности и как предприятия в жестких конкурентных условиях по прочей деятельности. Такое разделение обусловлено различными требованиями и целями, предъявляемыми к видам деятельности рассмотренным ранее.

Автоматизация бюджетного процесса. С каждым годом информационный поток увеличивается, и для его обработки необходимо применение специализированного программного обеспечения. В диссертационной работе даны рекомендации по выбору программного обеспечения для газораспределительной организации.

Представленная последовательность этапов внедрения бюджетирования для газораспределительных предприятий является оптимальной и позволяет с наименьшими затратами повысить эффективность системы бюджетирования, учитывая особенности деятельности.

Результатами внедрения системы бюджетирования являются:

- система финансового управления, отвечающая всем информационным потребностям;
- заинтересованность всех уровней управления и структурных подразделений в процессе разработки и реализации целей;
- контроль бюджетных процессов, происходящих в организации на всех уровнях управления;
- оперативность формирования данных;
- унифицированные справочники и классификаторы, удовлетворяющие потребностям бюджетных и отчетных форм;
- возможность проведения сценарного анализа получаемых данных;
- увязка плановых и фактических показателей с имеющейся системой бухгалтерского учета;
- возможность сопоставления и анализа данных системы бюджетирования и системы бухгалтерского учета;
- прозрачность и достоверность в предоставлении данных;
- широкие возможности разграничения доступа к бюджетным и отчетным формам сотрудников, ответственных за их планирование, контроль их исполнения.

Проведенное исследование показало, что внедрение системы бюджетирования в газораспределительной организации устраняет серьезные недостатки, а следовательно она может существенно повысить эффективность и качество управления газораспределительной организацией, что в свою очередь, снизит возможные риски и повысит финансовые показатели деятельности.

СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

Статьи в журналах и изданиях, рекомендуемых ВАК:

1. *Дурнов В.А.* Электронные таблицы как инструмент бюджетирования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2010. №3. (0,5 п.л.).
2. *Дурнов В.А.* Проблемы внедрения систем бюджетирования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. №2. (0,4 п.л.).
3. *Дурнов В.А.* Бюджетирование в системе финансового планирования // Вестник Саратовского государственного социально-экономического университета. 2011. №3. (0,5 п.л.).

Статьи и тезисы докладов в других изданиях:

4. *Дурнов В.А.* Особенности внутрифирменного планирования на предприятиях Российской Федерации // Финансы, налоги, кредит. Сборник науч. трудов / Саратовский государственный социально-экономический университет. 2009. №6. (0,5 п.л.).
5. *Дурнов В.А.* Необходимость финансового планирования / Финансы, налоги, кредит. Сборник науч. трудов / Саратовский государственный социально-экономический университет. 2009. №5. (0,45 п.л.).
6. *Дурнов В.А.* Теоретические основы финансового планирования / Саратовский государственный социально-экономический университет. Саратов, 2010. (2,5 п.л.).
7. *Дурнов В.А.* Организационная и финансовая структура как основа построения системы бюджетирования на предприятии / Финансовый механизм экономического роста России Сборник науч. трудов / Саратовский государственный социально-экономический университет. 2011. (0,5 п.л.).

$$10 =$$